

SZERVEZETEK VEZETÉSE AZ ÁTALAKULÁS KÜLÖNBÖZŐ FÁZISAIBAN*

A tanulmány a BKE Vezetési és Szervezési Tanszékén 1990-ben elkezdett, az átalakulás szervezeti változásainak feltárására irányuló kutatások eredményeire támaszkodik. A kutatás keretében vizsgálták a korábban állami tulajdonban levő vállalatok, a magyar magántulajdonban levő szervezetek, a külföldi partnerekkel létrehozott vegyes vállalatok és a külföldi tulajdonú cégek jellemzőit. A vizsgálatok hangsúlyosan a stratégiai magatartásra, a szervezeti és vezetési ismeretek transzferjére, a szervezeti tanulásra, valamint az átalakulási folyamat dinamikájára irányultak.

A közép- és kelet-európai volt szocialista országok átalakulását különböző tudományos szakterületi háttérű kutatók vizsgálják: közgazdászok, szociológusok, politikatudományi elemzők egyaránt érdeklődnek a változások iránt. A fokozott érdeklődés érthető, hiszen nem volt még történelmi példa arra, hogy egy ország vagy régió a tervgazdálkodásról a piacgazdaságra térjen át.

A változások elemzésénél az alkalmazott megközelítések jelentős mértékben különböznek. Egyes kutatók szerint a komplex társadalmi, politikai és gazdasági változások elemzése új tudományterületet, az ún. tranzitológiát hozta létre (Kovács, 1995). Mások kétértelműségeiket fejezték ki az új megközelítés tudományos státusát illetően (Chavance-Magning, 1996, Adorján, Balaton, Galgóczi, Makó és Ternovszky, 1996).

A központi tervgazdálkodásról a piacgazdaságba való átmenetet gyakran egyszerűen úgy tekintik, mint átmenetet az egyik társadalmi rendszerről a másikba. A közgazdászok a „sokkterápiát” javasolják az átmenettel együtt járó nehézségek mihamarabbi leküzdése érdekében (Sachs, 1994). Az átmenetként felfogott változások mel-

letti érvek rendszerint arra épülnek, hogy szükségesek és elkerülhetetlenek a változások társadalmi költségei, és hogy az új rendszer lehető leggyorsabb kiépítése előnyökkel jár (Bartlett, 1996).

A gazdasági, politikai és társadalmi változások mélyebb elemzése azonban feltárta, hogy az átalakulás nagyon összetett folyamat, melynek során nem csupán az egyik rendszerről a másikra való váltásról van szó (Stark, 1994, Child és Czeglédy, 1996, Balaton és Makó, 1994). Az átalakulás (transzformáció) kifejezést tudatosan alkalmazzák annak érzékeltetésére, hogy a piacgazdaság irányába mutató változások sajátos folyamatdinamikával rendelkeznek (Grabher, 1995, Child és Czeglédy, 1996, Makó, 1996). A változások átalakulásként (transzformáció) való megközelítése lehetővé teszi, hogy feltárjuk a folyamat belső összefüggéseit és azok mozgató erőit. A kutatási tapasztalatok azt mutatják, hogy jelentős különbségek vannak a változási folyamat kezdeti és későbbi fázisai között. A felmerülő problémák és a kritikus tényezők változhatnak az átalakulás egyes fázisaiban (Adorján, Balaton, Galgóczi, Makó és Ternovszky, 1996). Az átalakulás során jelentős tanulási folyamat megy végbe, így a hasonló kérdésekre adott válaszok különbözőek lehetnek az egyes szakaszokban a felhalmozott tudás függvényében.

* A tanulmány a BKE Jubiliumi Tudományos Konferenciáján 1998. október 1-4. tartott előadás alapján készült.

A Közép- és Kelet-Európában napirenden lévő átalakulás alapos elemzése nem nélkülözheti a történeti nézőpontot. A régió országaiban végbemenő változásoknak történelmi előzményeik vannak. Egyes országokban, mint például Magyarországon, a gazdasági reformok korábban megkezdődtek mint a radikális társadalmi-politikai változások 1989-90-ben. A nálunk 1968-ban bevezetett „Új gazdasági mechanizmus” megkísérelte ötvözni a tervgazdálkodást a piaci mechanizmusokkal. A nyolcvanas években engedélyezett kisméretű magántulajdonú szervezetek lehetőséget adtak a vállalkozói magatartás kibontakozására. Ebből is következően az 1990 után alapított magyar magánvállalkozások egy része hasonló növekedési stratégiákat követ, mint az átalakulást megelőzően létrehozott vállalatok.

Az átalakulás során vezető beosztást betöltő menedzserek részben azok, akik különböző szintű vezetői pozíciókban voltak a változásokat megelőzően. Mások az átalakulás időszakában kezdték el vezetői karrierjüket, de magukkal hozták a hetvenes és nyolcvanas évekből származó vállalati tapasztalataikat és szokásaikat. A szociológiai szakirodalom különbséget tesz „belülről irányított” és „kívülről irányított” vezetői szerepfelfogás között (Riesman, 1968, Nemes, 1981). A belülről irányított típus jellemzésére az energetikus, határozott, kezdeményező és ötletekben gazdag jelzők használatosak. A kívülről irányított vezetői szerepfelfogásra a barátságosság, együttműködési készség, megfontoltság, taktikai érzék és az alkalmazkodóképesség a jellemző (Nemes, 1981). A hetvenes és nyolcvanas évek fordulóján Magyarországon végzett empirikus vizsgálat szerint a vezetők a belülről irányított szerepfelfogást az üzleti siker szükséges feltételének tekintik. Ugyanakkor az előrejutás szempontjából a kívülről irányított szerepfelfogást tartották gyümölcsözőnek a megkérdezett vállalati vezetők (Nemes, 1981).

A nyolcvanas években hazánkban a piaci követelmények és az állami elvárások egyaránt befolyásolták a vezetők magatartását. A felső elvárásoknak való megfeleléshez a kívülről irányított szerepfelfogás volt szükséges. A piaci követelmények kielégítését viszont a belülről irányított szerepfelfogás segítette elő. E kettős követelménynek való megfelelés alakította ki a Janus-arcúként leírt vezetői magatartást a rendszerváltást megelőzően (Dobák, 1993).

A tanulmányt megalapozó kutatás során 35 vállalatnál készültek esettanulmányok. A vizsgálat folytatását képezte a „Versenyben a világgal” kutatási program, amelynek keretében 325 vállalatnál végeztek kérdőíves

felmérést. E kutatást Chikán Attila, a Vállalatgazdaságtan tanszék vezetője kezdeményezte és koordinálta.

A stratégiai magatartás jellemzői az átalakulás során

A Magyarországon működő vállalatok stratégiáinak tartalmában és a stratégiaalkotási folyamatokban jelentős különbségek figyelhetők meg a tulajdonosi struktúra, illetve a szervezet életkorának függvényében (Balaton, 1994, Vecsenyi-Kovach, 1995). Vannak azonban közös, valamennyi szervezetre érvényes stratégiai jellemzők is. Először ezeket foglaljuk össze.

Általánosan megfigyelhető a stratégiai időhorizont rövidülése a rendszerváltást követő években. A vállalatok ekkor szembesültek a KGST piacok összeomlásával, a belső gazdasági recesszióval, s általában a felgyorsult környezeti változásokkal. Amíg korábban az állami vállalatok gyakran tizenöt-húsz éves időtávra dolgoztak ki stratégiákat, most az éves, illetve a két-hároméves előretételezés vált jellemzővé.

A stratégiák tartalmát tekintve a magyar vállalatok a fejlett ipari államok vállalatainál kialakított stratégia-típusokban gondolkodnak (pl. diverzifikáció, költség-vezetés, összpontosító stratégia; lásd: Porter, 1993). A stratégiaalkotási folyamatokra a mások mintáinak követése erőteljesen jellemző, ami viszont kevésbé innovatív, követő típusú stratégiákat hoz létre. A rendszerváltást követő gazdasági visszaesés időszakában a innovatív stratégiák nem voltak jellemzőek a hazai vállalatokra, míg az 1995. évre vonatkozó vizsgálatok az innovatív stratégiák erőteljesebb jelenlétét mutatták (Antal-Mokos és Kovács, 1998)

♦ A korábban állami tulajdonban lévő vállalatok stratégiai

A stratégiai időhorizont rövidülése elsősorban az állami tulajdonban lévő vállalatokra volt jellemző. A privatizáció és a privatizációra való felkészülés ezen vállalatoknál az elsőszámú stratégiai kérdés volt a kilencvenes évek elején. A felkészülés kedvező pozíciók elérését, a vállalat piaci értékének növelésére irányuló lépéseket foglalt magában. A pénzügyi stabilizálás és a fennmaradás a vezetők legfontosabb törekvése ebben az időszakban. Jelentős stratégiai döntések általában nem születtek a nagyfokú szervezeti és személyes bizonytalanság miatt.

A megnövekedett környezeti bizonytalansághoz való alkalmazkodás alternatív stratégiák megjelenéséhez

vezetett. A rendszerváltást megelőzően nem volt jellemző a magyar vállalatokra, hogy alternatívákat fogalmazzanak meg stratégiáik kidolgozásakor. Általában az elsőként felmerülő, elfogadható eredményt nyújtó stratégiát fogadták el. Az alternatív stratégiák gyakran az optimista, a pesszimista és a legvalószínűbb változat formájában fogalmazódtak meg.

A stratégiaalkotási folyamatokra a tervezési megközelítés jellemző. Ezen vállalatok bőséges tapasztalatokkal rendelkeztek a rendszerváltást megelőző időszakból az éves és az ötéves tervek készítésében. Érthető, ha ezen ismereteiket hasznosították a stratégiák kidolgozásakor is.

A stratégiaalkotás a legtöbb vállalatnál felülről lefelé irányuló folyamat keretében ment végbe. A döntést felsővezetői szinteken hozták meg. A középvezetők és a tervezési részlegek az információgyűjtésben és az elemzések készítésében vettek részt. Az alsó szintű vezetők és a beosztottak rendszerint kívül maradtak a stratégiaalkotási folyamatokon.

1997 végéig megtörtént a legtöbb állami tulajdonú vállalat privatizációja. A privatizációval és a piacgazdaság kiépülésével párhuzamosan megváltoztak a vállalati stratégiák is. A technológiai és piaci innováció egyre gyakrabban vált a vállalati stratégiák meghatározó jellemzőjévé (Antal-Mokos és Kovács, 1998).

♦ A magyar magántulajdonban lévő vállalatok stratégiái

Ezen vállalatok egy része a nyolcvanas években alakult, másik részük a rendszerváltás időszakában kezdte meg működését. Az első csoportba tartozó vállalkozásoknál a növekedési stratégiák széles körű elterjedtségét tapasztaltuk. A növekedés sokszor fontosabb cél, mint a rövid távon nyereséges gazdálkodás. A növekedési szándék gyakran meghaladta a szervezetek képességeit. A finanszírozási források szűkössége és a szervezeti struktúra kezdetleges fejlettségi foka gyakran okozta a gyorsan növekvő kis- és közepes méretű vállalkozások kudarcát.

A nagyfokú kockázatvállalás a stratégiák másik fontos jellemzője. A vállalkozások a nyolcvanas években gyakran a család megtakarított jövedelméből finanszírozták működésüket, miután a pénzügyi rendszer hátrányos megkülönböztetésben részesítette őket. A kockázatvállalás és a vállalkozói magatartás ezen vállalkozások vezetőinek tartós jellemvonásává vált.

A magánvállalkozások stratégiaalkotási folyamatai döntően informálisak. Ritkán találtunk írásbeli szabály-

zatokat a stratégiák kidolgozásnak módjára, a résztvevők körére vonatkozóan. A nagyfokú adaptivitás a stratégiai folyamatok másik lényeges jellemzője. A nyolcvanas években ezen vállalkozások ellenséges politikai és társadalmi környezetben működtek. Gyakran változtatták jogi formájukat a kedvezőbb feltételek elérése érdekében. Eközben megtanulták, hogyan lehet eredményesen alkalmazkodni a kiszámíthatatlan, gyors változásokkal teli környezeti feltételekhez.

Az 1990-ben vagy később alapított vállalkozások részben követik a korábban alakult magánvállalkozásokra jellemző stratégiai mintákat (növekedés, kockázatvállalás stb). Más vállalatok viszont a rövid távú profitszerzést állították stratégiájuk középpontjába. A hosszabb táv fennmaradás és növekedés gyakran nem is található meg a stratégiai törekvéseikben. A profitszerzés eszközei a legális, félig legális és illegális elemeket egyaránt magukban foglalják. Nyilvánvaló törekvés e cégeknél a társadalmi-gazdasági átalakulás zavarainak kihasználása.

♦ A vegyes vállalatok és a külföldi tulajdonú cégek stratégiái

A külföldi tőkebefektetés fontos szerepet játszik a hazai gazdasági átalakulási folyamatban. A magyar gazdaság vonzó befektetési célpont volt már az átalakulás kezdetekor is a viszonylag fejlett jogi és pénzügyi infrastruktúra következtében.

A korai befektetők igyekeztek realizálni az elsőként mozduló vállalatokat megillető előnyöket (first mover advantages). Kezdetben tíz éves adómentességet és egyéb kedvezményeket ajánlott a magyar kormány a külföldi beruházóknak. A multinacionális vállalatok egymással is versenyeztek a tekintetben, hogy ki építi ki elsőként pozícióit a közép- és kelet-európai régióban.

A vegyes vállalatok és a külföldi tulajdonú cégek stratégiái többnyire az olcsó, de viszonylag magas szinten képzett munkaerő felhasználására épülnek. A Magyarország és Nyugat-Európa közötti bérkülönbségek alacsony költséggel való gyártás lehetőségeit teremtik meg. Az autóiparban például Németországhoz viszonyítva nyolcszoros, Ausztriával szemben hatszoros a bérkülönbség (Balaton, 1993). Az iparban a külföldi befektetők főleg gyártó üzemeket hoztak létre. A kutatás-fejlesztés viszonylag ritkán található meg a vállalati funkciók között.

A multinacionális vállalatokra a nagyfokú óvatosság jellemző a hazai és a régió más országaiban való

beruházások mértékét tekintve. A jövőbeli terjeszkedés az első évek üzleti tapasztalataitól, valamint a régió gazdasági és piaci viszonyainak fejlődési irányától és ütemétől függ.

A külföldi befektetők magyarországi vállalkozásaikat többnyire vegyes vállalként indították. A megbízható helyi partner fontos értéket képviselt a vállalkozás kezdeti időszakában. Széles körben megfigyelhető tendencia a vegyes vállalatok teljesen külföldi tulajdonú vállalkozássá való átalakítása a későbbi időszakban. Példaként említhetjük a General Motors vagy a General Electric hazai vállalatait.

A szervezeti és vezetési ismeretek transzferje

A magyar vezetők többsége a tervgazdálkodás időszakában szerezte meg szakismereteit és üzleti tapasztalatait. Noha mind a képzési rendszerben, mind az üzleti gyakorlatban bizonyos mértékben jelen voltak a piacgazdaság egyes elemei, az egész rendszert a tervgazdálkodás körülményei alakították. A külföldi tulajdonosok és menedzserek a magyar vezetők ismereteinek hiányosságait elsősorban a következő területeken emelték ki (Balaton, 1993):

- általános vezetési ismeretek,
- emberi erőforrás menedzsment és
- pénzügyi menedzsment.

A munkavállalók műszaki szakismereteiről elismerően vélekednek a külföldi partnerek. A beosztott munkások és technikusok körében a magyarok állják a versenyt nyugat-európai kollégáikkal.

A vezetők ismereteinek hiányosságai azonban csak részben magyarázzák a vezetői tudás transzferjének széles körű gyakorlatát. Legalább ennyire lényeges magyarázó tényező a külföldi tulajdonosok törekvése, hogy saját külföldi tapasztalataiknak megfelelő szervezeti és vezetési rendszert alakítsanak ki a magyarországi vállalkozásaiknál. Az Opel Járműgyártó Kft-nél például a „GM way of doing business” elvnek megfelelően építették ki az üzleti rendszert (Balaton, 1993).

Más vállalatoknál vezetői párokat alakítottak ki, ahol a magyar és a külföldi vezető közösen látja el az adott vezetői pozícióból adódó feladatokat. A koncepció ebben az esetben az, hogy a magyar vezető menet közben megszerezze a szükséges ismereteket és képességeket, s a későbbiekben egyedül látja el a vezetői feladatkört.

A külföldi tulajdonú cégeknél és a vegyes vállalatoknál általánosan megfigyelhető, hogy a kezdeti időszakban külföldiek töltik be a felsővezetői pozíciókat.

Szerepük, hogy kialakítsák a külföldi partner vállalat gyakorlatának megfelelő üzleti rendszert, s átadják a rendszer vezetésére vonatkozó ismereteket magyar kollégáiknak. Számos külföldi tulajdonú vállalatnál tudatos stratégia a magyar vezetők alkalmazása hosszabb távon (Aal, Balaton és Buzády, 1997).

Szervezeti tanulás

Amíg a vezetői ismeretek transzferje a külföldi tulajdonú és a vegyes vállalatokra jellemző, a szervezeti tanulás valamennyi vállalkozásnál megfigyelhető. A szervezeti tanulási folyamatok elemzésére két elméleti megközelítést alkalmazunk. Az első különbséget tesz egyhurkos és kéthurkos tanulási folyamat között (Argyris és Schön, 1978). Az egyhurkos tanulás azt jelenti, hogy a szervezet tagjai a változtatásokat a meglévő szervezeti keretek (eljárások, normák és értékek) között valósítják meg. A kéthurkos tanulás azon esetekre vonatkozik, amikor a változtatások a meglévő szervezeti keretek átalakítását is magukban foglalják (Argyris és Schön, 1978).

A másik koncepció különbséget tesz a korábbi tapasztalatokra épülő és az új megoldásokkal való kísérletezés révén megvalósuló tanulás között (March, 1991). A tapasztalatok útján történő tanulás olyan elemeket foglal magában mint finomítás, választás, szelekció, megvalósítás. A kísérletezés útján történő tanulás az alábbi kulcsfogalmakkal jellemezhető: keresés, kockázatvállalás, innováció, felfedezés, rugalmasság (March, 1991. 71. oldal).

Az egyhurkos és a kéthurkos tanulás egyaránt megfigyelhető a mintánkban. Az egyhurkos tanulás szinte valamennyi szervezetnél jelen van. Általában e tanulási típus jellemző azon szervezetekre, amelyeknél nem következtek be radikális változások. A magyar magántulajdonban lévő szervezeteknél gyakran találkoztunk ilyen esetekkel. Az egyhurkos tanulás kizárólagos jelenléte egyes esetekben a strukturális változásokra való képtelenség következményének tekinthető. Ezt figyelhetjük meg a gyorsan növekvő magánvállalkozásoknál, amelyek képtelenek voltak arra, hogy szervezetüket hozzáigazítsák a növekedés és a diverzifikáció követelményeire. A tisztázatlan hatásköri kapcsolatok, a formalizálás szükségességének hiánya a jellemző példák között említhetőek.

A kéthurkos tanulás hiánya volt tapasztalható néhány állami tulajdonban lévő vállalatnál a privatizációt megelőzően. E szervezetek nagyrészt elvesztették korábbi KGST-piacukat, ugyanakkor képtelenek voltak a tech-

nológiai, pénzügyi és piaci átstrukturálásra (Adorján, Balaton, Galgóczi, Makó és Ternovszky, 1996).

A kéthurkos tanulás a stratégiai és strukturális átalakítást megvalósító szervezetekre jellemző. A korábban állami tulajdonban lévő vállalatoknál a privatizáció során, illetve azt követően végbemenő változások egyértelmű példákat szolgáltatnak a tanulás ezen típusára. A vállalatok szervezetét rendszerint jelentősen átalakítják, új vezetőket neveznek ki és új stratégiákat dolgoznak ki, hogy a fejlődés útjára irányítsák a vállalatokat. A kéthurkos tanulás példáival találkozhatunk a külföldi partnerekkel létrehozott vegyes vállalatoknál is a működés néhány éves tapasztalatai alapján. A vezetés összetétele átalakul, s a vegyes vállalat helyett gyakran teljesen külföldi tulajdonú vállalkozás jön létre. Ez utóbbi elsősorban akkor fordul elő, amikor a külföldi partner nem ért egyet a magyar fél üzleti elképzeléseivel, illetve amikor jelentős konfliktusok alakulnak ki a különböző kultúrákat képviselő vezetők között.

A teljes mértékben külföldi tulajdonú vállalatoknál is találkozhatunk a kéthurkos tanulás példáival. Az iparban e vállalkozások rendszerint mint egyszerű, a termelési funkcióra koncentrált szervezetek kezdtek meg működésüket. Néhány év elteltével a sikeres vállalkozások a kutatás-fejlesztési funkcióval is kiegészítették a Magyarországon működő vállalkozás tevékenységi körét. A GE például a világítótестek európai fejlesztési központját Budapestre telepítette.

A tapasztalatokra épülő tanulás példáit figyelhetjük meg a korábban állami tulajdonban lévő vállalatoknál a privatizáció előtt, illetve azt követően is. Az állami tulajdonban lévő vállalatok felsővezetői gyakran vezetői pozícióban maradtak a privatizáció után is. Közülük számosan sikeresen használták ki tárgyalási pozíciókat a privatizáció folyamatában. Más vállalatok vezetőivel fennálló kapcsolataik tőkeként hasznosultak az átalakulási időszakban.

A vegyes vállalatoknál és a teljesen külföldi tulajdonban lévő vállalkozásoknál a tapasztalatokra épülő tanulás másik megnyilvánulásával találkozhatunk. Itt a tanulási folyamat elsősorban arra irányul, hogy a magyar fél megismerje és elsajátítsa a külföldi partner vagy anyavállalat üzleti rendszerének jellemzőit. Tehát a magyar vezetőknek és beosztottaknak kell tanulniuk. A kölcsönös tanulásra viszonylag ritkán találtunk példákat.

A kísérletezés útján történő tanulás a magyar magántulajdonban lévő szerevezetekre jellemző tanulási mód. E vállalkozásokat úgy jellemezhetjük, mint folyamatos kísérletezés az új és jobb megoldások iránt: új termékek

és/vagy szolgáltatások, új technológiák, új piacok stb. A privatizált vállalatok ugyancsak szolgáltatnak példákat a kísérletezésre épülő tanulásra. Új termékeket és gyártási eljárásokat vezetnek be, új piacokra törnek be, új beszerzési forrásokat kutatnak fel.

A külföldi tulajdonú és a vegyes vállalatoknál szintén megfigyelhető a kísérletezésre alapuló tanulás. Néhány éves sikeres működés után e vállalkozások új beruházásokat valósítanak meg, új tevékenységeket kezdenek el, illetve új piacok után kutatnak. Egyre gyakoribb a magyar beszállítói háttér felkutatása illetve azok kifejlesztése akár pénzügyi és/vagy szakmai támogatással.

Az átalakulási folyamat dinamikája – a figyelem középpontjának változása

A jelen tanulmányban korábban bemutatott példák arra engednek következtetni, hogy az átalakulási folyamaton belül jelentős különbségek vannak. Az átalakulás folyamat-jellemzői csak a változások transzformációként való megközelítéseként tárhatóak fel. Az átmenet (transition) megközelítés csupán a folyamat kezdetét és végét vizsgálja, a változások belső jellemzői iránt nem mutat érdeklődést. Az átalakulás alapos megismerése és megértése longitudinális-történeti megközelítést igényel (Heller, 1996). Azon túlmenően, hogy vizsgáljuk az események sorozatát az átalakulási folyamaton belül, figyelmet kell fordítani arra is, hogy mi volt a helyzet az átalakulás megkezdése előtt. Egyes kutatók szerint az intézmények és magatartások a régi rendszer egyes elemeinek rekombinálásával jönnek létre (Stark, 1992, Makó, 1996). Az átalakulást megelőző időszak jellemzőinek figyelembevétele segíthet abban, hogy megértsük a közép- és kelet-európai országok gyakorlata közötti különbségeket. Vannak országok (például hazánk is), ahol a változások már a 80-as és 90-es évek fordulóján végbement radikális társadalmi-politikai és gazdasági átalakulást megelőzően elindultak. Más országokban a szervezeti átalakulás lényegében több éves késéssel követte a politikai rendszerváltást (lásd Románia és Bulgária példáját).

Elemzésünk másik tanulsága az, hogy az átalakulás nagyon összetett társadalmi, politikai és gazdasági folyamat, amelyben számos bonyolult kérdést kell megoldani viszonylag rövid idő alatt. Sok esetben a problémák komplexitása meghaladja a vezetők problémamegoldási képességét. A korlátozott racionalitás (Simon, 1977), valamint a korlátozott figyelem és információ (March, 1994) koncepciói megfelelő elméleti keretet kínálnak az új helyzetekre adott vezetői reakciók elemzésére és

magyarázatára. Ugyanakkor a döntéshozatal és a szervezeti változások meglévő elméletei nem nyújtanak megfelelő magyarázatot a tervgazdálkodásról a piaczdaságra való áttérés sajátos problémáira. A vezetők sokszor a „próba-szerencse” problémamegoldási módot alkalmazzák – esetenként sikeresen, máskor új problémákat előidézve, amikor a kezdeti reagálás nem bizonyul hatékonynak az adott szituációban. A vezetők gyakran utánozzák a fejlett piaczdaságok vállalati gyakorlatát. Ilyen példakkal találkoztunk a stratégiák típusainak megválasztásánál, vagy a szervezeti stuktúrák fejlesztésénél. A divizionális szervezeti struktúra – amely szinte ismeretlen volt a rendszerváltást megelőzően – egyre szélesebb körben alkalmazott strukturális megoldás a kilencvenes években (Dobák, 1996).

Elemzésünk azt mutatja, hogy – megfelelő elméleti és gyakorlati útmutatók hiányában, valamint a korlátozott problémamegoldási képesség miatt – a vezetők néhány, általuk kulcsfontosságúnak tartott kérdésre koncentrálnak egy-egy periódusban. A vezetők figyelmének előterében álló kérdések különbözőek az átalakulás kezdeti, valamint későbbi fázisaiban. A kezdeti fázis kifejezés alatt a piaczdaság kialakítása irányában tett alapvető lépések időszakát értjük, amikor az állami vállalatok tömeges privatizálása, a magánvállalkozások megjelenése és gyors terjedése jellemezte a gazdasági színteret. E szakasz Magyarországon az 1990–93-as évekbe tehető. Az átalakulás későbbi fázisára a piaczdaság követelményeinek megfelelő vállalati stratégiák, folyamatok és struktúrák kialakítása, a gazdálkodás módszertanának lényeges fejlesztése jellemző.

Az átalakulás kezdeti fázisában a vezetők rendszerint a következő fő kérdésekre összpontosítanak:

- felkészülés a privatizációra,
- tulajdonosi/vezetői pozíciók megszerzése vagy megőrzése,
- a vállalat fennmaradásának, működőképessége megőrzésének biztosítása.

♦ A felkészülés a privatizációra magában foglalja a vállalat és a szervezet tagjainak felkészülését a tulajdonos változására. A vezetők ebben az időszakban nem foglalkoznak hosszú távú stratégiai kérdésekkel, hanem megpróbálják javítani a vállalat arculatát, hogy az kedvező legyen a potenciális befektetők számára. Az egyéni felkészülés a kapcsolatok kialakítására, a hálózat létrehozására és fenntartására irányul annak érdekében, hogy a szervezeten belül, illetve azon kívül a befolyásolási lehetőségeket javítsa. Ezen törekvések szorosan kap-

csolódnak a vezetők azon szándékához, hogy tulajdonosi és/vagy vezetői pozíciókat szerezzenek a privatizáció során. A vezetői kivásárlás, a kormányzat privatizációért felelős szervezeteivel és kulcsszereplőivel folytatott tárgyalások, az új tulajdonos felkutatására és pozícióba juttatásának elősegítésére tett intézkedések e tevékenységek körébe tartoznak. Olyan, egyébként fontos kérdések mint jövedelmezőség, a termékek és szolgáltatások minősége figyelmen kívül maradnak ebben a fázisban. A privatizáció elhúzódása így módon a vállalat piaci értékének jelentős csökkenéséhez vezethet.

♦ A vállalat fennmaradásának biztosítása a rövid távú sikeres működéshez kapcsolódó kérdésekkel kapcsolatos. Vizsgálataink szerint e kérdések körébe az alábbiak tartoznak:

- piacok szerzése,
- technológiai megújulás,
- finanszírozási források szerzése.

A piacok szerzése rendszerint alapvető kérdés a korábbi KGST-piacok elvesztése, illetve a belföldi kereslet visszaesése miatt. A KGST összeomlása számos vállalat számára végzetes következményekkel járt, mivel nem voltak felkészülve arra, hogy termékeiket és szolgáltatásaikat más, igényesebb piacokon értékesítsék. A vállalat fennmaradása gyakran attól függött, hogy rövid idő alatt képes-e új piacokat szerezni. A mintánkban szereplő egyik vállalat sikeresen kijutott a nyugat-európai piacokra a régióból származó új tulajdonosának hathatós segítségével. Az új tulajdonosok érdekelték voltak a vállalat jövőjének biztosításában, emiatt segítettek a nyugat-európai megrendelések megszerzésében.

Új piacok megszerzése gyakran lehetetlen volt a magyar állami vállalatok alacsony technológiai színvonalá miatt. Gyors technológiai megújulásra volt szükség annak érdekében, hogy a vállalatok meg tudjanak felelni az új piac minőségi követelményeinek. Gyakran előfordult a nyugati szakmai befektetők révén privatizált vállalatoknál, hogy az új tulajdonos az otthon már elavult technológiákat és berendezéseket helyezte működésbe a Magyarországon működő vállalatnál. E technológiák – noha nem a fejlődés élvonalát képviselték – sokszor jelentős technológiai színvonal-emelkedést jelentettek a hazai vállalatnál.

A finanszírozási források megszerzése ugyancsak kulcsfontosságú kérdés az átalakulás kezdeti szakaszában. A hazai általános tőkehiány következtében a vállalkozások többsége tőkeinjekcióra szorult a fennmaradás érdekében. A beáramló tőke lehetővé tette a

technológiai megújulást, illetve a vállalatok adósságszerkezetének átstrukturálását a kedvezőbb törlesztési lehetőségek irányába. Számos magyar iparvállalat lett működésképtelen azért, mert képtelen volt visszafizetni hiteleit az időközben negyven %-osra növekedett éves kamatok mellett. Az új tulajdonosok révén biztosított tőkebeáramlás lehetővé tette a magas kamatozású hitelek visszafizetését, illetve azok kedvezőbb kamatozású hitelekre történő átváltását.

♦ Az átalakulás második vagy későbbi fázisa akkor kezdődik, amikor végbementek az alapvető tulajdonosi és strukturális átalakulások a vállalatoknál. Magyarországon e fázis általában 1994 körül kezdődött, noha e tekintetben vannak eltérések az egyes ágazatok és vállalatok között. Egyes vállalatok még napjainkban is a privatizáció fázisában vannak, ezeknél tehát a korai átalakulási fázis viszonylag hosszabb időtávot fed le. Az átalakulás későbbi fázisában a tulajdonosok és a vezetés figyelmének középpontjában általában az alábbi kérdések állnak:

- a minőség javítása,
- az emberi erőforrások fejlesztése,
- a szervezeti strukturák és folyamatok fejlesztése,
- a menedzsment control rendszerek kifejlesztése.

A minőség javítása fontos kérdés az átalakulás korai fázisában is. A gyenge minőségű termékek és szolgáltatások nehezen értékesíthetőek az újonnan megszerzett piacokon. Ennek ellenére viszonylag kevés a minőség fejlesztésére fordított vezetői figyelem. Tapasztalataink szerint a vezetők azért nem fordítanak kiemelt figyelmet a minőség javítására a korábbi átalakulási fázisban, mert az hosszabb időtávot igénybe vevő folyamat, s folyamatos figyelmet és ellenőrzést igényel. Amíg a tulajdonosi és hatalmi kérdések nem tisztázódtak, addig a vezetés számára csak másodlagos kérdés a termékek és szolgáltatások minősége. Találkoztunk példákkal ugyanakkor arra vonatkozóan, hogy az újonnan kinevezett vezetés első intézkedései között a minőség javítása szerepelt.

A vállalatok hosszabb távú sikeres működése nagymértékben függ a rendelkezésre álló emberi erőforrások minőségétől. A külföldi tulajdonban lévő és a vegyes vállalatokra különösen jellemző, hogy jelentős ráfordításokat vállalnak az képzés és továbbképzés területén. Képzési központokat hoznak létre, alkalmazottakat továbbképzésre küldik az anyavállalathoz. A vállalati kultúra tudatos fejlesztése ugyancsak ezen intézkedések közé tartozik. Az emberi erőforrások fontossága egyre inkább tudatosodik a magyar tulajdon-

ban lévő vállalatoknál is. Akcióik általában követik a külföldi tulajdonban lévő vállalkozások példáit.

A szervezeti strukturákat és folyamatokat felül kell vizsgálni és hozzá kell igazítani a változó környezeti feltételekhez. A magyar vállalatokra az átalakulást megelőzően jellemző hierarchikus és bürokratikus strukturális megoldások nem hatékonyak az új körülmények között. Rugalmasabb, lapos strukturákra és decentralizált döntéshozatalra van szükség a hatékony működés érdekében. Számos nagyvállalat a korábbi centralizált funkcionális szervezetről a decentralizált divizionális szervezeti struktúrára tért át.

A gyakori szervezeti akciók között találhatjuk a menedzsment control rendszerek kifejlesztését. E rendszereknek csupán egyes elemei voltak jelen az átalakulást megelőzően a magyar vállalatoknál. Napjainkban egyre több vállalat jut arra a következtetésre, hogy szüksége van integrált tervezési, elemzési, beszámolási és információs rendszerekre. A controlling vezetői állásajánlatok rendszeresen megtalálhatóak az újsághirdetésekből és a fejevadász cégek akciói között.

A tervgazdálkodásról a piacgazdaságra való átmenet komplex társadalmi-politikai és gazdasági változási folyamatának szereplői jelentős mértékben befolyásolják az átalakulás menetét. A politikusok, a kormányzati tisztviselők és a vállalkozások tulajdonosai mellett a vállalati vezetők töltönek be meghatározó szerepet e folyamatban. Az átalakulás sikere hosszabb távon attól függ, hogy sikerül-e versenyképes gazdaságot létrehozni a régi rendszer romjain. A vállalati vezetőknek kiemelt felelősségük van ebben.

A vezetők nem egyik napról a másikra nőnek fel. A napjainkban felelős vezetői beosztást betöltők mögött különböző múlt áll. Részben vezető beosztásokat töltöttek be a múlt rendszerben is, más részüket az új tulajdonosok nevezték ki kulcspozíciókba, részben pedig külföldiek, akiket a tulajdonosok küldtek hazánkba az új vállalkozás elindítása, az üzleti rendszerek kifejlesztése végett. A vegyes eredet miatt nem lehetséges egységes jellemzést adni a vezetői rétegről. Valamennyiükre jellemző azonban a tanulás és az alkalmazkodás az új körülményekhez. Nem lehet kiemelni a vezetők valamely csoportját abból a szempontból, hogy ők a sikeresen alkalmazkodók az új viszonyokhoz. A sikerhez vezető utak nagyon változatosak. A szakmai tudás, a változási hajlam, a munkatársak motivációjának képessége azonban kiemelhető közülük mint az átalakulás sikeréhez nélkülözhetetlen vezetői jellemvonás.

Hivatkozások

- Aal, E., Balaton K. és Buzády Z. (1997): Strategies and organisational changes in Dutch companies located in Hungary. Előadás a 13. EGOS (European Group for Organizational Studies) kollokviumon, Budapest, 1997. július 3-5.
- Adorján M., Balaton K., Galgóczy B., Makó Cs. és Ternovszky F. (1996): Gazdasági szervezetek az átalakulás időszakában – szereplők és stratégiák. Vezetéstudomány, 7-8. szám. 5-25. oldal
- Antal-Mokos Z. és Kovács P. (1998): Magyar vállalati stratégiák az 1990-es évek első felében – Taxonómia. Vezetéstudomány, 2. szám. 23-34. oldal
- Argyris, C. és Schön, D. (1978): Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading, MA: Addison-Wesley
- Balaton K. (1993): General Motors Hungary. Esettanulmány. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vezetési és Szervezési Tanszék
- Balaton K. (1994): Vállalati stratégiai magatartás az átmenet időszakában (1990 – 1994). Vezetéstudomány, 9. szám
- Balaton K. és Makó Cs. (1994): Influence of privatization on business organization. Előadás az EMOT (European Management and Organization in Transition) konferenciáján. Budapest, Május 4-7
- Bartlett, D.L. (1996): Democracy, Institutional Change, and Stabilisation Policy in Hungary. Europe-Asia Studies, Vol. 48. No. 1. pp.: 47-83
- Chavance, B. és Magnin, E. (1996): L'Emergence de diverses économies mixtes „dépendence du chemin“ dans l'Europe Centrale post-socialiste. In: Delorme, R. (ed.): A l'Est, du nouveau, Paris: L'Harmattan. pp.: 65-111.
- Child, J. és Czeglédy, A.P. (1996): Managerial Learning in the Transformation of Eastern Europe: Some Key Issues. Organization Studies, Vol. 17. Issue 2. pp.: 167-179.
- Dobák M. (1993): Janus arcú vezetés. Előadás a Francia Intézetben. Budapest (kézirat)
- Dobák M. (1996): Szervezeti formák és vezetés. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Grabher, G. (1995): The Elegance of Incoherence: Economic Transformation in Eastern Germany and Hungary. In: Dittrich, E., Schmidt, G. és Whitley, R. (szerk.): Industrial Transformation in Europe. London: SAGE Publication. pp.: 33-53
- Kovács S. (1995): Függés és centralizáció. Habilitációs előadás. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. December 1.
- Makó Cs. (1996): Transformation Process in Central Eastern Europe: Continuity and Changes in the Institution Building. Előadás a „New Dialogue Between Central Europe and Japan“ nemzetközi workshopon. Budapest, Szeptember 16–19. Társadalmi Konfliktusok Kutató Központja
- March, J.G. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science. Vol. 2. No. 1. pp.: 71-87.
- March, J.G. (1994): A Primer on Decision Making. New York: The Free Press
- Nemes F. (1981): A vezetői szerepfelfogás és magatartás néhány problémája vállalatainknál. Közgazdasági Szemle. 7-8. szám. 797-806. oldal
- Porter, M.E. (1993): Versenysztratégia. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Riesman, D. (1968): A magányos tömeg. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó
- Sachs, J. (1994): Understanding shock therapy. Social Market Foundation Occasional Paper. No. 7. London
- Simon, H.A. (1977): The new science of management decision. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall
- Stark, D. (1992): Path Dependence and Privatization Strategies in East Central Europe. East European Politics and Societies. Vol. 4. pp.: 351-392.
- Stark, D. (1994): Új módon összekapcsolódott régi rendszerelemek: rekombináns tulajdon a kelet-európai kapitalizmusban I-II. Közgazdasági Szemle, 11-12. szám. 933-948. és 1053-1069. oldal
- Vecsenyi J. és Kovács, R. Jr. (1995): Vállalatok túlélése és halála Közép- és Kelet-Európában. Tipikus cégek és stratégiák. Vezetéstudomány, 11. szám

E számunk szerzői:

Dr. KOVÁCS Sándor kandidátus, egyetemi tanár, BKE Vezetési és Szervezési Tanszék; **Dr. DOBÁK Miklós** kandidátus, tanszékvezető egyetemi tanár, BKE Vezetési és Szervezési Tanszék; **Dr. BALATON Károly** kandidátus, egyetemi tanár, BKE Vezetési és Szervezési Tanszék; **Dr. ANGYAL Ádám** kandidátus, egyetemi docens, BKE Vezetési és Szervezési Tanszék; **Dr. BŐGEL György** kandidátus, egyetemi docens BKE, igazgatóhelyettes BKE Vezetőképző Intézet; **Dr. BECSKY Róbert** közgazdász; **Oliver STEEGER** újságíró, a Manager Magazin munkatársa; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.